

戦後日本における主要木製家具メーカーの家具流通の変遷

－ ホームユース家具・コントラクトユース家具・輸入家具の流通経路の変遷 －

Progress of Major Wooden Furniture Manufacturers' Trade in the Postwar Japan:
Progress of Distribution Channels of Domestic, Commercial and Imported Furniture

新 井 竜 治
Ryuji ARAI

概要

戦後日本の木製家具メーカーにおけるホームユース家具の流通経路は時代とともに短絡化した。消費者との接点は店頭ルート（家具小売業：家具小売専門店・百貨店・大型総合量販店）、非店頭ルート・非小売業ルートのように多様化した。コントラクトユース家具の流通経路は、最短経路である直販から、多くの中間業者が入るものまで多様であった。輸入家具は完成品、半製品・部分品、ライセンス生産品とともに、国内家具メーカー、輸入家具専門商社が流通の要であった。主要木製家具メーカー各社の流通戦略は主に大都市圏攻略型であった。コントラクトユース家具中心の天童木工では公共建築・一般企業建築の興隆に伴い 1960 年代に営業所網の全国展開を終了したが、ホームユース家具中心のコスガ、カリモクではトラック輸送の発展やプレハブ住宅普及との関連で 1970 年代中盤以降に全国的営業所網が整備された。

キーワード：木製家具流通、物流、商流、コスガ、カリモク、天童木工

Abstract

In the postwar Japan, distribution channels for domestic wooden furniture have been shortened, but mediators for consumers have been varied. The domestic wooden furniture has been sold through furniture retailers, department stores and general merchandising stores, as well as through non-store retailers and others. Distribution channels for commercial wooden furniture have been varied from direct contracts to multi-stage contracts. Main distributors for imported wooden furniture have been furniture manufacturers and trade companies. A common distribution strategy among major Japanese wooden furniture manufacturers was to focus on major cities like Tokyo, Osaka, Sapporo and Fukuoka. Tendo Mokko, which focused on commercial furniture, completed its branch network by the end of 1960s, whereas Kosuga and Karimoku, both of which focused on domestic furni-

ture, completed their branch networks in the mid 70s, as prefabricated houses became popular and truck distribution system advanced in the decade.

Keyword: Furniture Trade, Logistics, Financial Flow, Kosuga, Karimoku, Tendo Mokko

目次

1. はじめに
2. 木製家具メーカーの流通経路の類型と変遷
3. 主要木製家具メーカーにおける家具流通の展開と流通経路政策
4. 木製家具流通の変化による営業部門の機能（役割）の変化
5. おわりに

注および参考文献

謝辞

1. はじめに

1.1 研究目的

本研究の目的の第一は、戦後日本における木製家具流通の類型を整理することと、その変遷を明らかにすることである。第二に、主要木製家具メーカー¹⁾の家具流通の地域的・時系列的展開状況を、事例研究を通して明らかにすることである。第三に、木製家具流通の変化による営業部門の機能（役割）の変化を明らかにすることである。

1.2 研究方法

まず、戦後日本における木製家具流通の類型を整理してその変遷を明らかにするために、先行研究文献・業界報告書に掲載された家具産業全体の流通模式図の変遷を時系列的に整理して検討するとともに、これらの文献・報告書の記述を整理分析した。尚、「ホームユース家具の店頭ルート（家具小売業）の変化」においては、戦後日本における木製家具小売業の三大形態であった家具小売専門店、百貨店、大型総合量販店（GMS：ゼネラルマーチャンダイジングストア）における販売額の推移を、統計データを用いて独自にグラフ化した。次に、論者が主要木製家具メーカーと位置付けた株式会社コスガ（以下コスガと略記）と株式会社天童木工（以下天童木工と略記）、及びコスガと類似した競合他社であるカリモク家具販売株式会社（以下カリモクと略記）について、各社の社史²⁾並びに総合カタログ³⁾等に記載された支店・営業所・出張所・ショールーム等の営業組織名を論者が独自に抽出して、地域別及び時系列的に整理することによって、各社の営業拠点の

地域的・時系列的展開状況を把握した。このような主要木製家具メーカーの営業拠点の地域的・時系列的展開に関する比較研究は未だ成されておらず、この点が本論文の独特な点である。最後に木製家具流通の変化によって惹き起こされた営業部門の機能（役割）の変化について考察を行なった。

1.3 語句の定義

一般的に「流通」は、その機能面から大きく3つの流れ（三流：物・金・情報の流れ）に分類することができる⁴⁾。第一は「物流」、即ち「製品・商品の物的流れ」である。これには輸送・保管・荷役・包装・加工等の機能が含まれる。第二は「商流」、即ち「金銭の流れ・取引機能」である。これには売掛金の集金・決済機能等が含まれる。第三は「情報流」、即ち「情報の流れ」である。これには情報の収集・伝達・還元等の機能がある。本稿では主として「物流」及び「商流」の変遷を扱うこととする。そして「情報流」の変遷に関しては別稿とする⁵⁾。

2. 木製家具メーカーの流通経路の類型と変遷

ここでは、木製家具メーカーの家具を（1）ホームユース家具⁶⁾、（2）コントラクトユース家具⁷⁾、（3）輸入家具に便宜的に区分して、それぞれの流通経路の類型とその変遷について検討する⁸⁾。

2.1 ホームユース家具の流通経路の類型と変遷

2.1.1 ホームユース家具の流通経路の類型と変遷の概要

国際家具産業振興会が第1回東京国際家具見本市（1979年）に当り発行した展示会ガイドブックには、当時までの戦後日本におけるホームユース家具の流通経路の類型とその変遷が概説されている。それによれば、1950年代以前においては、①「メーカー→生産〔産地〕問屋→消費地問屋→小売商（主として家具小売専門店）→〔消費者〕」、②「メーカー→小売商（主としてデパート）→〔消費者〕」の2つの家具流通経路が支配的であった。それが1960年代になると、家具需要の急速な拡大の中で、量産体制を整えた家具メーカーが販売力を兼ね備えるようになり、卸売業者の小売兼業化又は小売業者への転換がなされ、大型家具小売店の成長も見られるようになり、卸売業者を経由しないで、家具メーカーから小売業者へ直接販売されるケースが多くなってきた。そして1979年時点では、家具メーカーから卸売業者を経由せずに小売業者へ直接販売される割合が全体の約70%にまで達していた。それに伴い産地〔生産〕問屋の影響力は年々減少の一途を辿ったことが記されている⁹⁾。

また国際家具産業振興会の1996年版『わが国家具産業の概要』には、1996年当時のホームユース家具の流通経路の傾向として(1)多段階であった家具流通構造が短絡化したこと、(2)一様であった家具小売業における流通経路が多様化したことの2点が特筆されている。(1)流通構造の短絡化の背景として、①製造業・小売業の成長による問屋機能の縮小[家具卸売業の地盤沈下]、②交通網の整備・輸送手段の改善による家具メーカーと小売業者との直結、③大手家具メーカーの販売会社(販社と略記する)による営業活動の強化、④既存ルート以外の販路を開拓する異業種企業の参入が挙げられている。また(2)家具小売業における流通経路の多様化の具体的な事例として「ボランティアチェーン本部」という問屋機能をもつ共同仕入機構の会社組織が全国展開したことが挙げられている¹⁰⁾。

それから1998年版『わが国家具産業の概要』には、(1)ホームユース家具の最短流通経路として、①「メーカー→小売業→消費者」、(2)中間流通機構が介在するものとして、②「メーカー→家具卸問屋→小売業→消費者」及び③「メーカー→メーカー販社→小売業→消費者」の経路が示されている¹¹⁾。ここで①タイプの事例には後述するコスガや天童木工が該当する。また②タイプの事例には全国各地の家具産地メーカーが該当する。しかしこの②タイプの流通経路はバブル崩壊後の複合不況期(1992-2001年)における国産家具需要の低迷による売上減少を克服するために、全国各地の家具産地メーカーが①タイプの「メーカー・小売間の直販」に転換したことによって、一層縮小することになった。例えば、岐阜県高山市の飛騨産業、日進木工、柏木工他は90年代中盤に産地問屋を廃して家具メーカーが小売業者へ直販する体制に切り替えた。同様の動きは静岡、旭川等の各産地メーカーにも見られた。③タイプではメーカーとその販社とが分離しているが、販社の取扱商品は親会社の製品に限られることが多い。製販を分離する利点は各社を独立採算として経営責任を明確にすることによって製販ともに好業績を目指して切磋琢磨させることにある。しかし販社の自由度が限られるので、消費市場が極端に冷え込んだり、メーカー側の製品開発力が衰えたりすると、販社を維持することが困難になる。③タイプの事例には後述するカリモク家具販売が該当する。しかし長引く不況のために2010年4月にはメーカーである刈谷木材工業株式会社他カリモクグループ各工場とその販社であるカリモク家具販売株式会社とが合併してカリモク家具株式会社となり製販一体の①タイプに戻っている。

次に、国際家具産業振興会発行の報告書及びインテリア産業協会発行の参考図書に掲載された「ホームユース家具流通経路図」を複数年度に亘って比較検討する(図1~4)。まず第1回『東京国際家具見本市1979ガイドブック』に掲載されたホームユース家具流通経路図(図1)¹²⁾と、1985年版『わが国家具産業の概要』に掲載されたホームユース家具流通経路図(図2)¹³⁾を比較すると、1985年の流通経路図(図2)には、「家具メー

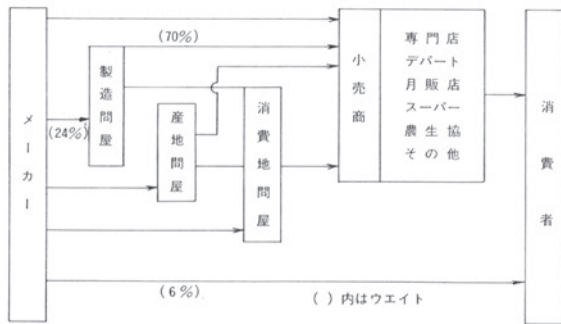


図1 ホームユース家具流通経路図（1979年）

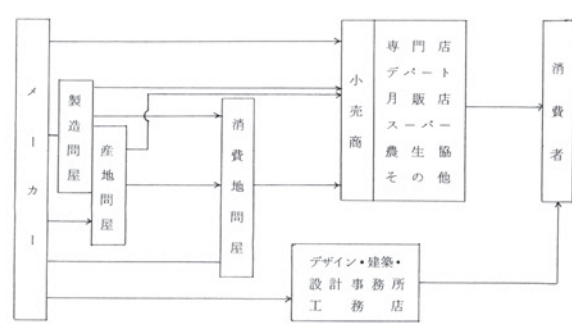


図2 ホームユース家具流通経路図（1985年）

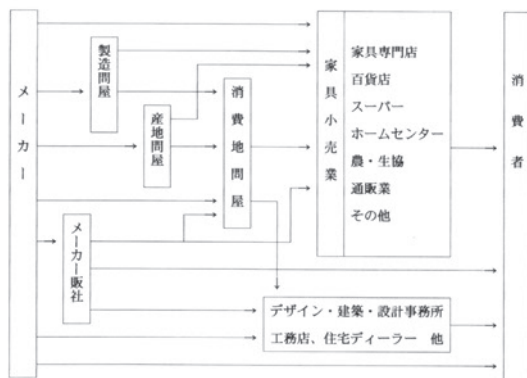


図3 ホームユース家具流通経路図（1996年）

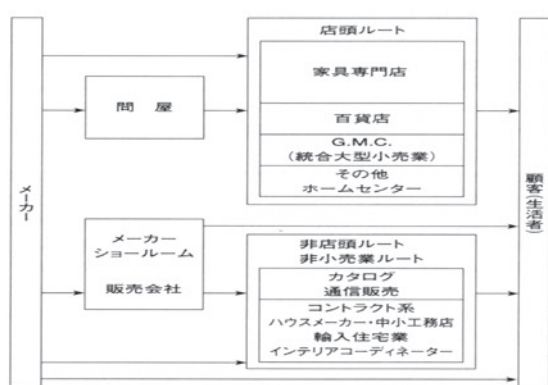


図4 ホームユース家具流通経路図（2004年）

カー→デザイン・建築・設計事務所・工務店→消費者」という流通経路が加わってきたことが指摘できる。それから1996年版『わが国家具産業の概要』に掲載されたホームユース家具流通経路図（図3）¹⁴⁾においては、家具小売業の中に、ホームセンター、通販業が新たに加わっていることが指摘できる。そして『インテリアコーディネーターハンドブック販売編』（2004年）に掲載されたホームユース家具流通経路図（図4）¹⁵⁾では、「店頭ルート」と明確に区分して「非店頭ルート（カタログ・通信販売）」及び「非小売業ルート（ハウスメーカー・中小工務店・輸入住宅業・インテリアコーディネーター）」を図示している点が特筆される。このようにホームユース家具の流通経路は、短絡化と並行して、多様化していったことが判る。

2.1.2 ホームユース家具の店頭ルート（家具小売業）の変化

ホームユース家具流通経路図（図1～4）に見られる店頭ルート（家具小売業）は、①家具小売専門店、②百貨店（デパート）、③大型総合量販店（GMS：ゼネラルマーチャングダイジングストア）¹⁶⁾、④その他に区分することができる。

まず経済産業省（旧通商産業省）、日本百貨店協会、日本チェーンストア協会の統計資料より論者が作成した「家具小売専門店・百貨店・大型総合量販店における家具販売額推

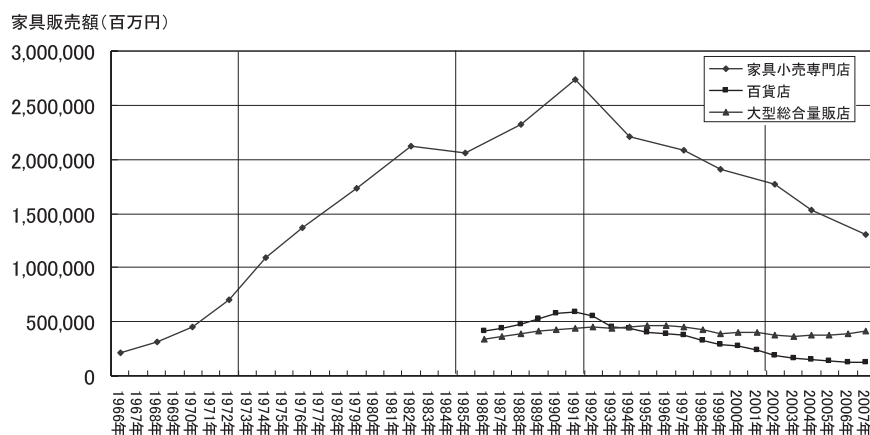


図5 家具小売専門店・百貨店・大型総合量販店における家具販売額推移

移」(図5)を検討する。

①家具小売専門店における家具販売額については、戦後日本における高度経済成長期(1955-72年)の末期から安定成長期(1973-84年)

の末期まで急激に上昇したことが判る。その後バブル経済期(1985-91年)の末期にピークを迎えた後、複合不況期(1992-2001年)とその後の低成長期(2002年以降)にかけて急激に減少の一途を辿っていることが判る。正に戦後日本経済の趨勢に呼応した展開となっている。

②百貨店と③大型総合量販店における家具販売額の推移を見ると、バブル経済期末期にピークを迎えた百貨店における家具販売額は、その後減少の一途を辿っているが、大型総合量販店における家具販売額は1994年を境に百貨店における家具販売額を追い抜き、地位が逆転している。これはバブル崩壊後の複合不況期と低成長期に、「価格破壊」と称して、安価な輸入家具が大量に日本市場に流入してきたことに伴う現象である。また地価が高い商業地域に立地する百貨店においては、売場効率の悪い家具部門に対する縮小圧力が強く働いたことも要因である。そして百貨店の場所貸し業的販売方法と問屋依存的体質もそれに拍車をかけた。

1994年以降に家具販売額を伸ばした大型総合量販店においては、大型スーパーではカジュアル家具、生活雑貨的小物家具、低価格家具が、ホームセンター・DIY店では低価格軽家具、組立式家具、小物家具、インテリア用品が販売額を伸ばした。またディスカウントストアにおいても同様の現象が見られた¹⁷⁾。

尚、1985年以前の百貨店と大型総合量販店における家具販売額の推移が不明であるが、株式会社アイク発行の1978年版『家具流通年鑑』には「家具販売額の業態別ウエイト」として、①家具〔小売〕専門店78%、②デパート10%、③月販店7%、④スーパー5%との記述が見られる¹⁸⁾。したがって戦後日本経済の安定成長期の初期には、既に店頭ルート(家具小売業)における家具小売専門店が果たす役割が非常に大きいものであったことが判る。そして2007年時点においても、未だ店頭ルート(家具小売業)における家具小売専門店の占める割合はかなり大きい。

次にバブル崩壊後の複合不況期に顕著に見られた店頭ルート（家具小売業）の多様化の流れを先行研究文献資料から整理する。高級家具が消費者市場に溢れたバブル経済期を経て、バブル崩壊後の急激な不況と安価な輸入家具の大量流入によって高級家具が売れなくなった家具小売業において、消費者の来店頻度を向上させるために幾つかの動きがあった。①中小規模店においては業態転換が盛んに行なわれた。例えばリビング雑貨の導入、カジュアル商品への絞込み、テイスト・アイテムの絞込みによるライフスタイル型コンセプトショップ化などの動きである。ライフスタイル型コンセプトショップとしては、フランクラン、ワンズ、ボーコンセプト等の例が挙げられる。また中小規模店の小回りの良さを活かした特注家具に特化する動きも見られた。これらの業態転換の動きに対して、民芸筆筒等の伝統的家具に特化して中小規模店としての専門性を深めようという動きもあった。②大型家具小売専門店においては多角化・複合化が行なわれた。例えば大型家具小売専門店が、大型総合量販店形態のホームセンター・DIY店を併設するケースが見られた。関東地区では島忠、大川家具等の例が挙げられる。そして各社とも次第に家具小売部門よりもホームセンター部門の売上の方が大きな比重を占めるようになっていった。またハウジング・住宅設備・特注家具受注に注力する大型家具小売専門店も出現した。さらに超大型の家具小売専門店を目指す動きも広がった。例えば大塚家具、ニトリ、世界最大のホームファニッシングストアのイケア等が挙げられる¹⁹⁾。

2.1.3 ホームユース家具の非店頭・非小売業ルートの台頭

前述の通り、『インテリアコーディネーターハンドブック販売編』（2004年）に掲載されたホームユース家具流通経路図（図4）には、非店頭ルート（カタログ・通信販売）及び非小売業ルート（ハウスメーカー・中小工務店・輸入住宅業・インテリアコーディネーター）が明記されているが、既に1990年代中盤からその流れがあったことが1996年と1998年の『わが国家具産業の概要』の記述から判る。非店頭ルートについては、専業通販業者、百貨店、マスコミ、生活協同組合が無店舗販売のカタログ・通信販売を行っていた旨の記述が見られる。また急速な情報通信技術（Information Technology）の進展によりインターネットを利用した家具の通信販売も盛んになってきた旨の記述も見られる。また非小売業ルートについては、住宅関連産業であるハウスメーカー、中小工務店、設計事務所、インテリアプランナー、インテリアコーディネーターが家具メーカーと消費者との間に入り、家具小売業者が長らく占めていた位置に立つ構図になってきたことが記されている²⁰⁾。1983年にインテリアコーディネーター資格制度が開始されてから約10年強を経過して、インテリアコーディネーターの職能が家具メーカーにも消費者にも認知され始めたことと合わせて、バブル崩壊後の複合不況期に、ハウスメーカーや中小工務店が売上拡大を狙って、それまでオプション販売にしていた家具・照明器具・窓装飾品の販売に力を入れ始めたことも背景にあった。このようにホームユース家具の非店頭ルート・非小

売業ルートは、1990年代中盤以降、俄かに盛んになってきた。

2.2 コントラクトユース家具の流通経路の類型と変遷

本稿では「事務用家具」と「公共用家具」を総称してコントラクトユース家具と呼ぶ。これらの家具は物件ごとに需要が発生するものであり、その都度契約を交わして受注生産することが一般的である。

2.2.1 事務用家具の流通経路の類型と変遷

第1回『東京国際家具見本市 1979 ガイドブック』には、当時までの戦後日本におけるコントラクトユース家具の事務用家具の流通経路の類型とその変遷が概説されている。それによれば、1950年代前半まで（終戦直後復興期：1945－54年）は事務作業の合理化の必要性が叫ばれ、事務用家具の流通形態は、メーカーから消費者（オフィス）への直販が大部分であった。高度経済成長期（1955－72年）が始まった1950年代後半になると、需要の拡大とともに、大量生産体制に見合った大量販売のために家具メーカーの全国販売網が確立して、全国の小売業者を経て消費者（オフィス）に販売された。しかし1960年代になると、文房具系のメーカーが参入して自社の文房具・事務機器販売網を利用して事務用家具を流通させるようになり、代理店・卸商が形成されていった。その後、安定成長期（1973－84年）を経て、バブル経済期（1985－91年）直前には、①「メーカー→小売商→消費者」、②「メーカー→代理店・卸商→小売商→消費者」、③-1「メーカー→大手流通業者（全国販売網を有するメーカー系列販売会社又は専門商社）→小売商→消費者」、③-2「メーカー→大手流通業者→消費者」、④「メーカー→消費者（直販）」のような多様な流通経路が形成されていた²¹⁾。

次に国際家具産業振興会発行の報告書に掲載された「事務用家具流通経路図」の変化を検討する（図6～7）。1979年の「事務用家具流通経路図」（図6）²²⁾では、①「メーカー→小売商→消費者」の流通経路と、③-1及び③-2「メーカー→大手流通業者→（小売商）→消費者」の2つの流通経路がほぼ等しい割合で最も多く、2つの流通経路の合計は全体の75%を占めていたことが判る。前者については、消費者に最も近い位置にいる小

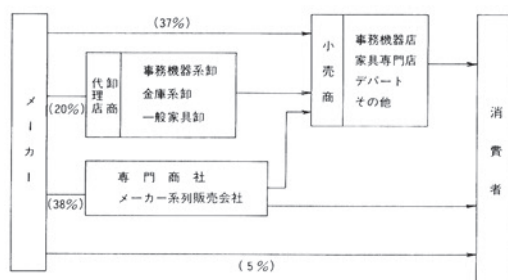


図6 事務用家具流通経路図（1979年）

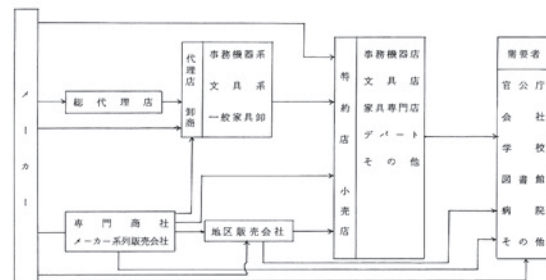


図7 事務用家具流通経路図（1985年）

売商がメーカーにとっても重要であったことを示している。また後者については、1960年代に事務用家具の流通を大きく担った文房具・事務機器販売の代理店・卸商の流通経路に代わって、メーカー系列販売会社（販社）又は専門商社が1970年代に全国的に展開したことを示している。次に1979年と1985年の「事務用家具流通経路図」（図7）²³⁾を比較すると、1985年版には代理店・卸商の前に総代理店が置かれる場合のあることが記されているほか、専門商社・メーカー系列販売会社と小売商との間に地区販売会社を置く場合があることが記されている。これはメーカー側の系列化の一層の進展を示している。また小売商は特約店とも呼ばれていたことも示されている。

2.2.2 公共用家具の流通経路の類型と変遷

第1回『東京国際家具見本市1979ガイドブック』には、コントラクトユース家具の公共用家具の流通経路に関する記述もある。それによれば、学校、病院、図書館、その他業務用の公共用家具は、家具メーカーが受注生産を行なうことが多く、流通経路については家具メーカーから需要者〔消費者〕への直接販売が中心であったが、卸商・設計業者・装飾業者等の仲介を通す場合もあり、その場合の納入業者の決定は入札によることが多かった²⁴⁾。但し一定金額未満の公共用家具物件に関しては随意契約や見積合わせを行なう場合もあった。また公共用家具の入札価格に関しては入札業者が「実より名をとる」ケースもあり、一般市場で小売される場合に比べて破格な値になる場合も見られた。

2.3 輸入家具の流通経路の類型と変遷

輸入家具の流通経路については、(1) 完成品家具、(2) 半製品家具・部分品、(3) ライセンス生産品に区分して検討する。ライセンス生産品とは、外国家具メーカーと技術提携してライセンス料を支払ってその外国家具を国産化したものである。ここではまず雑誌『室内』249号（1975年）特集「日本の家具100年史年表」の「輸入家具と外国家具の国産化」及び355号（1984年）特集「戦後の家具40年史—思い出にのこる家具」の「外国家具の輸入と国産化」における記事から、戦後日本における輸入家具の流れを簡潔に整理した（表1）。それによれば、第1期（1955–60年）は百貨店による単品輸入が中心であった。第2期（1960–65年）には輸入家具専門会社が設立された。第3期（1965–[84]年）には半製品家具や部分品の輸入が盛んになるとともに、外国家具のライセンス生産品が国内で生産・流通し始めた²⁵⁾。その後の流れとして、バブル経済期（1985–1991年）を第4期とすると、この時期は高級輸入家具の全盛期であった。輸入元は主に西欧諸国であった。そしてバブル崩壊後（1992年以降）を第5期とすると、この時期には「価格破壊」と称してアジア諸国から安価な家具が大量に輸入されるようになった。

表1 戦後日本における輸入家具の流れ（『室内』249号・355号より作成）

時期区分	年	国内小売業者・国内メーカー	輸入元国	輸入元メーカー
第1期 百貨店の単品輸入	1956	高島屋	イタリア	イタリアンフェア
	1964	モダン・ファニチャー・セールス	アメリカ	ハーマン・ミラー
第2期 輸入専門会社設立	1964	日本アスコ	フィンランド	アスコ
	1965	日本総業（モビリア）	各国	各国
第3期 半製品・部分品・ライセンス生産	1965	国際インテリア（ノル・ジャパン）	アメリカ	ノル
	1965	岡村製作所	ドイツ	フォルツェフェル社製インターウォール
	1967	大丸木工	アメリカ	ドレクセル
	1969	アルフレックス・ジャパン	イタリア	アルフレックス
	1970	C & B ジャパン	イタリア	C & B
	1970	フォルマインテルナ	—	—
	1971	テクノ・ジャパン	イタリア	テクノ

2.3.1 完成品家具の輸入における流通経路の類型と変遷

1985年版『わが国家具産業の概要』によれば、1950年代後半は百貨店が「完成品」家具を単品で輸入しており、1960年代の輸入家具ブームにおいては、輸入家具専門会社が設立されて、完成品の家具輸入が行なわれた。1960年代後半以降は家具の半製品や部分品の輸入、外国家具のライセンス生産が盛んになるが、完成品家具も輸入されていた。国内家具メーカーが外国家具の完成品を輸入するケースも見られ、その流通経路は国産家具の流通経路と同じものであった。輸入時の小傷の手直しはこれらの国内家具メーカーの工場で行っていた。一方、輸入家具専門商社については、1980年代中盤期には約500社程度が存在していたが、いずれも関連製造工場を有しており、国内家具メーカーが完成品家具を輸入する場合と相違は認められなくなっていた。その流通経路は、輸入家具専門商社自体が直接消費者に小売するケースや、小売店に卸すケース等があった²⁶⁾。

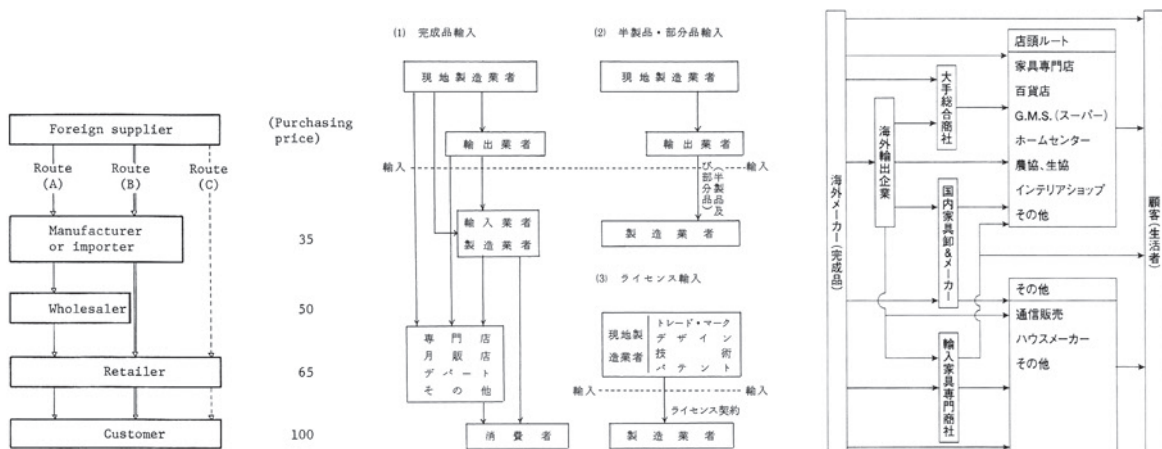


図8 輸入家具（完成品）
流通経路図（1980年）

図9 輸入家具（完成品・半製品・部分品・ライセンス生産）流通経路図（1985年）

図10 住宅用輸入家具（完成品）
流通経路図（2004年）

ここで、JETRO（日本貿易振興機構）及び国際家具産業振興会発行の報告書、インテリア産業協会発行の参考図書に掲載された「完成品家具の輸入における流通経路図」を複数年度に亘って比較検討する（図 8～10）。日本向けの家具輸出を促進するために JETRO が発行した日本の家具市場に関する解説書である『Japanese Furniture Market』（1980）には、当時の完成品家具の輸入経路図（図 8）²⁷⁾ が記されている。最長の経路は「外国家具メーカー→国内家具メーカー・輸入〔家具〕専門商社→卸商→小売商→消費者」であった。消費者の購入価格を 100 とすると、小売商の購入価格は 65、卸商のそれは 50、国内家具メーカー・輸入家具専門商社のそれは 35 であった。最長経路では、国内に入荷した段階の約 3 倍の価格で消費者に販売されていたことが判る。次に 1985 年版『わが国家具産業の概要』に掲載された輸入家具流通経路図（図 9）²⁸⁾ を見ると、そこに（1）完成品〔家具〕輸入、（2）半製品〔家具〕・部分品輸入、（3）ライセンス〔生産品〕の 3 形態の流通経路が図示されている。この内（1）完成品家具輸入の流通経路を見ると輸入業者・製造業者から消費者への直販経路が記載されている点が確認できる。また JETRO 報告書（1980 年）では破線で描かれていた、海外メーカーから小売業者への直販経路が、実線で描かれている。これはバブル経済期の初期段階で、自社で輸入業務を行なう家具小売専門店の存在を示している。所謂、直輸入家具小売専門店である。それから『インテリアコーディネーターハンドブック販売編』（2004 年）に掲載された住宅用輸入家具（完成品）の流通経路図（図 10）²⁹⁾ では、消費者との窓口が、国産家具の流通経路と同様に、店頭ルート、非店頭ルート・非小売業ルートに分かれている点が指摘できる。そして輸入業務を扱う業者に、家具メーカー、輸入家具専門商社のほかに、大手総合商社が見られる点も指摘できる。

2.3.2 半製品家具・部分品の輸入における流通経路の類型と変遷

一般的に半製品家具・部分品は、その大半を国内家具メーカーが輸入している。つまり国内家具メーカーの工場における塗装・生地張り・組立・他の部分品との組合せ等の仕上げ工程を経て完成品となる。このように半製品家具・部分品は、国内家具メーカーを経るため、完成後の流通は、ホームユース家具であれコントラクトユース家具であれ、国内産家具の流通経路と同じになる³⁰⁾。

2.3.3 輸入家具のライセンス生産品の流通経路の類型と変遷

一般的に家具は、体積が大きく、重量があり、形状も複雑で、取り扱いが容易ではない。これを海外から輸入する場合、輸送コストがかかる。また破損・紛失等の輸送上の諸問題もある。そして為替変動による損失の危険性もある。これらの点を克服するため、芸術的な一点物の家具でない場合、即ち量産型家具については、敢えて完成品や部分品を輸入せず、その量産型家具のデザイン、機能上のノウハウ、製造上の特許等を海外メーカーから購入して国内メーカーの工場で生産を行う「ライセンス生産」という形態が出現し

た。この外国家具のライセンス生産品が国内で生産・流通し始めたのは、前述の通り1960年代後半以降であった（表1）。当初は、ライセンス生産を行なう主体は、その性格上、国内家具メーカーが圧倒的多かった。しかしバブル経済期初期段階では、輸入家具専門商社も関連工場と提携を進めて、ライセンス生産品を流通するようになった³¹⁾。その後バブル経済期に急速な円高が進むと、海外家具メーカーから実際に完成品を輸入してもコストがあまり変わらなくなり、完成品輸入が増えた。また戦後日本の国内人件費は上昇傾向にあったため、ライセンス生産品を国内で生産すると逆に高コストになってしまう場合もあった。またバブル経済期には芸術的な一点物の家具も好まれたため、実物の輸入に拍車がかかった。このようにライセンス生産品の趨勢には、内外人件費、為替状況（円高・円安）等の複雑な要因が絡んでいる。

3. 主要木製家具メーカーにおける家具流通の展開と流通経路政策

3.1 コスガにおける家具流通の展開

1862（文久2）年創業の株式会社コスガは、同族経営で一世紀以上、籐製及び木製家具等を製造してきたメーカーであり、材料の輸入及び自社製品の輸出を活発に行った世界的規模の企業である。コスガは籐家具製造からスタートした企業であり、戦後アメリカへの木製家具輸出を経験する中で次第に脚物家具から箱物家具までを国内自社工場及び海外協力工場で開発・製造する総合木製家具メーカーにまで発展した。またコスガは天童木工と競合する形で1960年代に自社のファニチュアデザインコンペティションを開催した。コスガの家具は、一部に社外デザイナーに委嘱したものもあったが、主にマーケティング部による市場調査の結果を反映して自社デザイン開発部によってデザイン開発されたものであった。その販売先は日本を代表する百貨店、一流家具小売専門店、大手ハウスメーカーと多岐に亘った。また官公庁・一般企業向けのコントラクト事業部を設けて特注家具製作も行った。このようにコスガの家具の多くは、材料面から言えば木製家具であり、用途面から言えば主にはホームユース家具であったが、コントラクトユース家具も手がけた。コスガにおけるホームユース家具の流通経路は、主として最短経路である「メーカー→小売業→消費者」であった。海外のホテル等の大口のコントラクト物件は、コスガのコントラクト事業部の直接受注であったので「メーカー→需要者〔消費者〕」の直販流通経路であったが、物件によっては卸商や小売商といった中間業者を介する場合もあった。

3.1.1 コスガにおける営業所の地域的及び時系列的展開

支店・営業所・出張所は物流・商流の拠点である。一般的に営業所数の変化はその家具メーカーの売上高の変化に連動していると考えられる。つまり営業所の統廃合（所謂、事業再構築）は売上高の減少が大きな要因であると考えられる。それからショールームは、

表2 コスガにおける営業所・ショールームの地域的・時系列的展開

名 称	戦後 初年	最終 確認年	累計年	戦後直後期	高度経済成長期	安定成長期	バブル経済期	平成不況期	低成長期
札幌営業所	1948	2008	41						
仙台営業所	1976	2001	26						
本社(東京)	1945	2008	64						
東京支店	1958	1997	40						
横浜営業所	1974	2001	28						
浦和営業所	1977	2001	25						
千葉営業所	1980	2001	22						
流通センター	1974	1999	26						
東日本物流センター	2000	2004	5						
物流センター(香白部)	2005	2008	4						
静岡出張所	1975	2001	27						
上越/新潟出張所	1974	2001	28						
金沢営業所	1977	2001	25						
名古屋支店	1952	2008	57						
京都営業所	1960	1985	6						
大阪支店	1950	2008	59						
神戸営業所	1980	1999	20						
岡山営業所	1979	2001	23						
広島営業所	1975	1999	25						
高松出張所	1987	2001	15						
松山出張所	1986	1989	4						
福岡営業所	1973	2008	36						
鹿児島出張所	1977	1995	20						
KOSUGA FURNITURE INC. (SF-LA)	1962	1999	38						
KOSUGA HAWAII INC.	1978	2008	31						
本社[東京]ショールーム	1963	2008	46						
大阪ショールーム	1979	2008	27						
ロサンゼルス・ホバース東京ショールーム	1993	1998	6						
ペーパーハウス・ショールーム	1993	1999	4						
ナッツ東京ショールーム	1994	2000	7						
San Francisco Showroom	1966	1998	33						
Los Angeles Showroom	1986	1998	13						
Dallas Showroom	1989	1998	10						
支店・営業所・出張所・物流センター	1945	2008	64						
ショールーム									

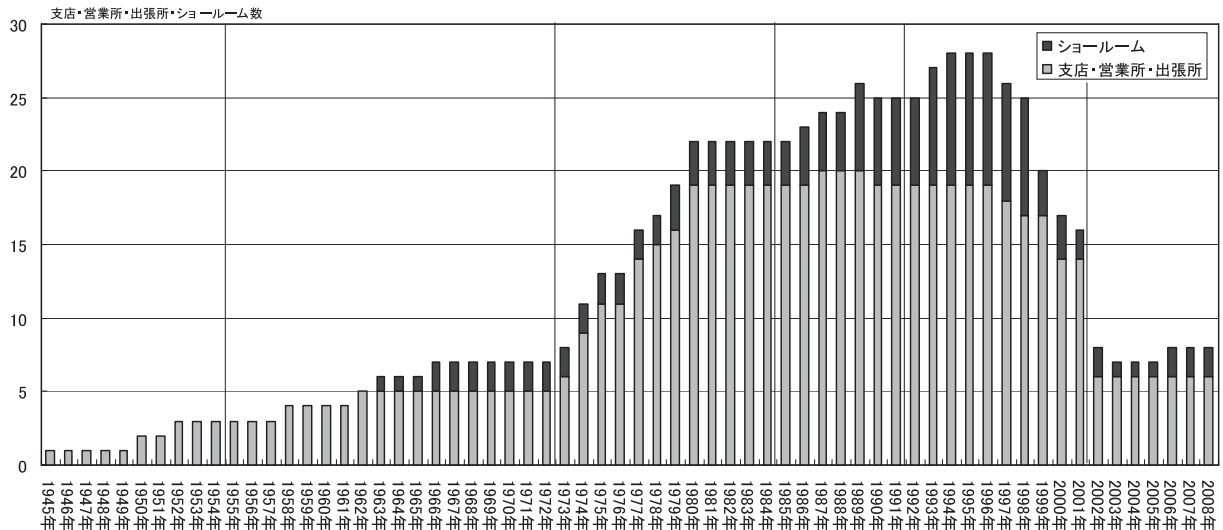


図11 コスガにおける営業所・ショールーム数の変遷

ホームユース家具にとっては情報流の拠点の一つであるが、コントラクトユース家具にとってはメーカーから需要者への直販における重要な営業拠点の一つであった。したがって本稿では、営業所とショールームの別を明らかにしつつ、合計値を表示することとする。

まず論者作成の「コスガにおける営業所・ショールームの地域的・時系列的展開」(表2)から、調査対象期間(1945-2008年)において比較的長期間コスガの営業所が開設された地域は、2008年末時点で、本社(東京:64年)、大阪支店(59年)、名古屋支店(57年)、札幌営業所(41年)、東京支店(40年)、福岡営業所(36年)、サンフランシスコ(後にロサンゼルス:38年)、ハワイ(31年)であったことが判る³²⁾。ここに、本州の3大都市圏である東京、大阪、名古屋、及び北海道の大都市である札幌と九州の大都

市である福岡を集中的に開拓するというコスガの営業戦略が見える。

次に論者作成の「コスガにおける営業所・ショールーム数の推移」(図11)から、コスガにおいて支店・営業所網が全国各地に整備されたのは、戦後日本の安定成長期(1973-84年)に当たることが判る。コスガは1950・60年代及び70年代初頭までは輸出向け家具に専心し、1970年代中盤以降に国内家具市場に専心し出した。その表れとして、同時期以降支店網が整備されたと考えられる³³⁾。これと呼応してコスガの新作家具展示会(個展)も1972年以降活発に開催されるようになっていった。折しも第一次オイルショック(1973年)の直前には、円の為替相場が変動相場制に移行した。それまでの固定相場制時代(1ドル=360円)に比較して円高となり、輸出にとっては逆風となった。また高度経済成長を経て国内人件費が高騰したことも国内生産品の輸出にとって逆風であった。このような状況の中、1970年代中盤には、コスガは三国間貿易³⁴⁾を実施していた。本社を日本に置きつつ、生産を東南アジアで行い、完成品を主に経済大国アメリカに輸出していた。しかしこれも漸減していった。

このように1970年代中盤以降にコスガの営業所が全国に展開していったが、コスガの営業所網が整備される以前にも、後述するように地方の有力百貨店、有力家具小売専門店の間に、コスガの家具が流通していた(表3)。それは、一つの営業所の管轄範囲が広範囲に及んでいたことを示している。したがってコスガの営業所が全国的に展開した時期が、コスガの家具が全国展開した時期であるとはいえない。むしろコスガの営業所が全国的に展開したことは、コスガが全国の主要地方都市に営業の拠点を置く必要が生じるほどに取引件数が増加したことを示している。つまりコスガの営業所が全国展開する以前には、限られた支店・営業所と家具小売専門店・百貨店等との間に数本の取引の経路が描かれていただけだったのが、営業所の全国展開以降は、全国の主要地方都市に新設された営業拠点から各地域の家具小売専門店・地方百貨店との間に数多くの取引経路が描かれるようになったことを意味している。このように家具流通経路が線的な広がりから面的な広がりに変化した時期が、安定成長期であったといえる。

また1970年代は、日本の住宅生産の歴史の中で未曾有の、そして再びありえないと思われる大量生産を記録した時期であった。プレハブ住宅は1960年代から普及し始めたが、1960年代末から70年代初めにかけては、全住宅建設戸数に占めるプレハブ住宅の販売戸数(中高層・低層・一戸建の合計)が大幅に上昇して大部分を占めるようになった³⁵⁾。新築、婚礼、進入学は戦後日本における家具需要の三大契機であったが、新築に連動するリビング・ダイニング・ベッドルームの家具の買い替え需要は、当時の住宅の主流となったプレハブ住宅に連動するものになっていった。コスガのホームユース家具は工業化された住宅の室内をトータルにコーディネートすることに主眼を置いたものであり、全国的な需要に応えるものであった³⁶⁾。

それから社会における物流の発展状況も多分に影響を与えた。戦後日本におけるトラック（道路）輸送は、「拡大型（1955－64年）」を経て、高速道路建設が進み、全国に道路網が整備された「輸送革新時代（1964－74年）」を迎えた。この時期トラックはトレーラー化・大型化した。そして日本自動車ターミナル株式会社法（1965年）、流通業務市街地整備法（1966年）により大規模トラックターミナル・流通業務団地が整備された。そして「多品種少量物流時代（1975－84年）」に入り、小口貨物の全国ネットワーク事業である宅配便サービスが開始した（1976年）。また1,500kmに及ぶ自動車道の新規着工が決定して高速トラック輸送時代が到来した。その後は「輸送システム化時代（1985年－現在）」へと発展した³⁷⁾。このように1970年代中盤の高速トラック輸送時代を迎えて、コスガにおいては、1971年に物流処理のために電算機を購入・設置している。そして1974年には埼玉県のパナソニックに東北から首都圏までをカバーする物流センターを構えている。

更にショールーム数と支店・営業所・出張所数の比率の推移を検討すると、コスガにおいてはバブル経済期後半にショールーム数を増やしていることが判る。そしてバブル崩壊後の複合不況期にショールーム数を更に増やしている。これはコスガ製品を店頭に展示する小売業者（家具小売専門店・百貨店）が減少したため、自社ショールームを増やして、市場に自社製品を露出しようとした現れである。実際この時期の家具小売専門店全体の販売高も激減している（図5）。そしてそれと連動するようにコスガの営業所数もこの時期（複合不況期）に減少している。更に2002年には大幅に営業所数を削減して、事業再構築を行なった。

3.1.2 コスガにおける家具流通経路政策

一般的に流通経路政策は、(1) 開放的流通経路政策、(2) 選択的流通経路政策、(3) 専属的（排他的）流通経路政策に区分することができる。(1) 開放的流通経路政策とは、できるだけ多くの流通業者を利用しようという流通経路構築の考え方である。大量の商品を市場に流すことができるが、流通業者を統制、管理することは困難である。これは最寄品の流通経路に適している。(2) 選択的流通経路政策とは、流通業者を選別して絞り込み、その流通経路に集中して商品を流すという流通経路構築の考え方である。商品が消費者の目に触れる機会は少ないが、ロイヤリティ〔忠誠心〕の高い流通業者を選んで商品を扱ってもらうことができる。これは買回品、専門品の流通経路に適している。(3) 専属的（排他的）流通経路政策とは、選択的流通経路政策を徹底したもので、特定の小売店に自社製品の専属販売権を与え、その代わりに他社製品を扱わせないという流通経路構築の考え方である。メーカー販社による販売が代表的である³⁸⁾。

コスガは選択的流通経路政策を採用したことは明らかである。論者はコスガの会社案内・総合カタログ等に記載された納入先・販売先・輸出先を整理した（表3）。これによればコスガのホームユース家具の流通経路は主に全国有名百貨店（家具売場・建装部）、

表3 コスガの家具の主な納入先・販売先・輸出先

1957 年	都庁、其の他各地市役所、米陸海空軍、各国大使館、防衛庁、都内各学校、三越各店、高島屋各店、松屋各店、松坂屋各店、大丸各店、伊勢丹、東横、西武、白木屋、阪急、野沢屋、其他全国一流百貨店・家具店、全国著名ホテル、旅館、各有名会社、アメリカ、カナダ、南米各国、沖縄、大韓民国
1965 年	宮内庁、各官庁、全国有名百貨店、全国著名ホテル旅館、各有名会社、東京都庁及び各地市役所、都内各学校、全国大使公邸、アメリカ、カナダ、オーストラリア、沖縄、その他
1966 年	宮内庁、各官庁、米陸海空軍、各国大使館、東京都庁及び各地市役所、都内各学校、全国有名百貨店、全国有名家具店、全国著名ホテル旅館、各有名会社、アメリカ、カナダ、オーストラリア、沖縄、その他各国
1968 年	宮内庁、各官庁、全国有名百貨店、全国著名ホテル旅館、各有名会社、東京都庁及び各地市役所、都内各学校、各国大使館
1969 年	宮内庁、各官庁、米陸海空軍、各国大使館、全国有名百貨店、全国有名家具店、全国著名ホテル旅館並びにアメリカ、カナダ、オーストラリア、沖縄、その他
1974 年	諸官庁、各国大使館、全国有名百貨店、全国有名家具店、全国著名ホテル、旅館、アメリカ他世界各国へ輸出
1976 年	諸官庁、各国大使館、全国有名百貨店、全国有名家具店、全国銀行、全国著名ホテル、全国著名旅館、アメリカ他世界各国へ輸出
1984 - 1996	諸官庁、各国大使館、全国有名百貨店、全国有名家具店、全国著名ホテル・旅館、アメリカ他世界各国へ輸出
1997 年	諸官庁、各国大使館、全国有名百貨店、全国有名家具店、全国著名ホテル・旅館、アメリカへ輸出
1998 - 2000 年	諸官庁、各国大使館、全国有名百貨店、全国有名家具店、全国著名ホテル・旅館
2000 - 02 年	諸官庁、各国大使館、全国有名百貨店、全国有名家具店、全国著名ホテル・旅館・ケア施設
2003 - 08 年	諸官庁、各国大使館、全国有名百貨店、全国有名家具店、全国著名ホテル・旅館

全国有名家具小売専門店であったことが判る。コスガは自社製品に好意を持って熱心に販売する家具小売専門点を組織するために「KF 会」を組織して、その会員店の流通教育を意図して、主にアメリカの家具小売市場の視察旅行を数年次にわたって実施した。コスガの家具は有名百貨店・有名家具小売専門店において販売されるステータスのある家具であり続けるため、ディスカウント店における「値引き目玉商品」として利用されることを警戒していた。コスガは自社製品のステータスを維持するために、極端な値引きセールを実施しない家具小売業者を自社製品の流通経路として選択した。したがって超大型家具小売専門店といえどもコスガの家具を販売できないところもあった。

3.2 カリモクにおける家具流通の展開

1940（昭和 15）年、愛知県刈谷市に同族経営の木工所として創業した（後の）刈谷木材工業株式会社は、終戦直後期には輸出用梱包函、ミシンテーブル、対米輸出用家具等を生産していたが、1962 - 63（昭和 37 - 38）年に国内向け家具生産・販売を開始して東京営業所を開設した。カリモク家具販売株式会社はカリモクグループ各工場の販売会社として 1964（昭和 39）年に設立され、刈谷木材工業から東京営業所を移管された。また同時に名古屋営業所を開設した³⁹⁾。刈谷木材工業を初めとするカリモクグループ各工場で生産された家具は、材料面から言えば木製家具であり、用途面から言えば主にホームユース家具であって、カリモク家具販売株式会社を経由して小売業者（家具小売専門店・百貨店

等)に流され、一般消費者に販売された。カリモクは高度経済成長期から安定成長期にかけていち早く販売網を全国展開して営業力によって全国的な認知度を得た。

3.2.1 カリモクにおける営業所の地域的及び時系列的展開

まず論者作成の「カリモクにおける営業所・ショールームの地域的・時系列的展開」（表4）から、調査対象期間（1945－2005年）において比較的長期間カリモクの営業所が開設された地域は、2005年末時点で、東京営業所（後の東京北営業所：43年）、本社（刈谷市：42年）、名古屋営業所（後の名古屋東・西営業所：42年）、大阪営業所（41年）、福岡営業所（41年）、札幌営業所（37年）であったことが判る。コスガの場合と同様に、本州の3大都市圏である東京、大阪、名古屋、及び北海道の大都市である札幌と九州の大都市である福岡を集中的に開拓するという営業戦略であった。

次に論者作成の「カリモクにおける営業所・ショールーム数の推移」(図 12) から、カリモクにおいて支店・営業所網が全国各地に整備されたのは、コスガの場合と同様に、戦後日本の安定成長期(1973-84 年)に当たることが判る。カリモクは国内向け家具の生産・販売を開始した 1962-63 年直後から漸次営業所を増やし、1969 年以降には営業所

表4 カリモクにおける営業所・ショールームの地域的・時系列的展開

		名 称	戦後 初年	最終 確認年	累計年	終戦直後期																	高度経済成長期																	安定成長期																	バブル経済期										平成不況期										低成長期																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
						45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	00	01	02	03	04	05																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																
正 産 業		札幌営業所	1969	2005	37																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																													

数が10件を超えており、コスガの営業所網の全国整備状況に対してやや先行していたことが窺える。またカリモクはその最盛期には営業所数が46件（1994－98年）となり、コスガの最盛期における営業所数の20件（1987－89年）に対して2倍以上であった。カリモクが営業力で全国に販路を拡大していったことが示されている。またカリモクはバブル崩壊後の複合不況期（1992－2001年）にも営業所数を減少せず、反対に増加させており、あくまでも強気の営業姿勢を貫いた。しかし2002年以降は、コスガと同様に、営業所数を極端に削減して事業再構築を余儀なくさせられた。売上の減少が著しかったと考えられる。

それからショールーム数と支店・営業所・出張所数の比率の推移を検討すると、カリモクにおいてもバブル崩壊後の複合不況期になってショールーム数を増やしていることが判る。これは不況のためカリモク製品を店頭に表示する小売業者が減少したことを補うために、自社ショールームを増やさざるを得ない状況になったことを示しており、コスガの場合と同様の状況であった。

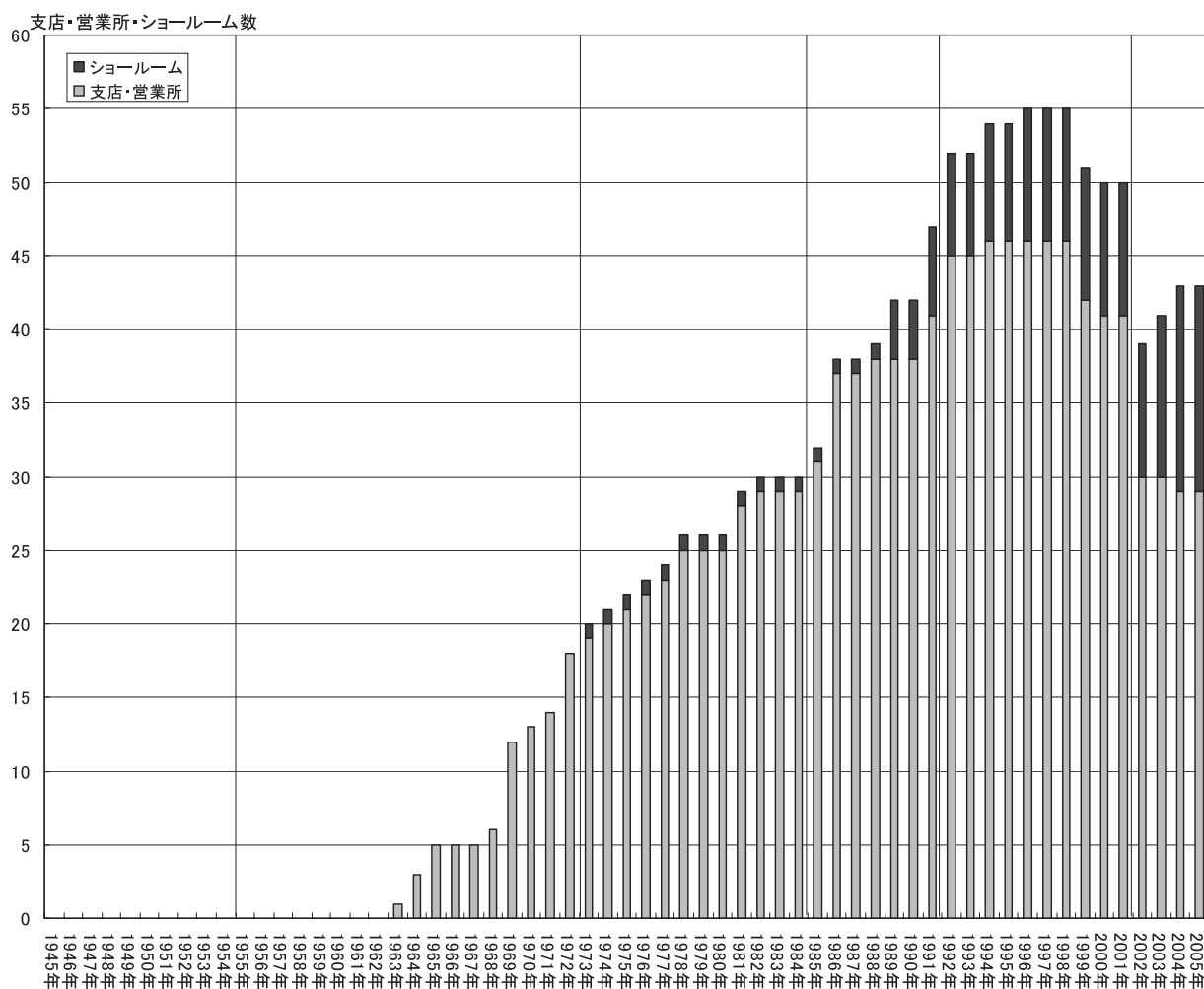


図12 カリモクにおける営業所・ショールーム数の変遷

3.2.2 カリモクにおける家具流通経路政策

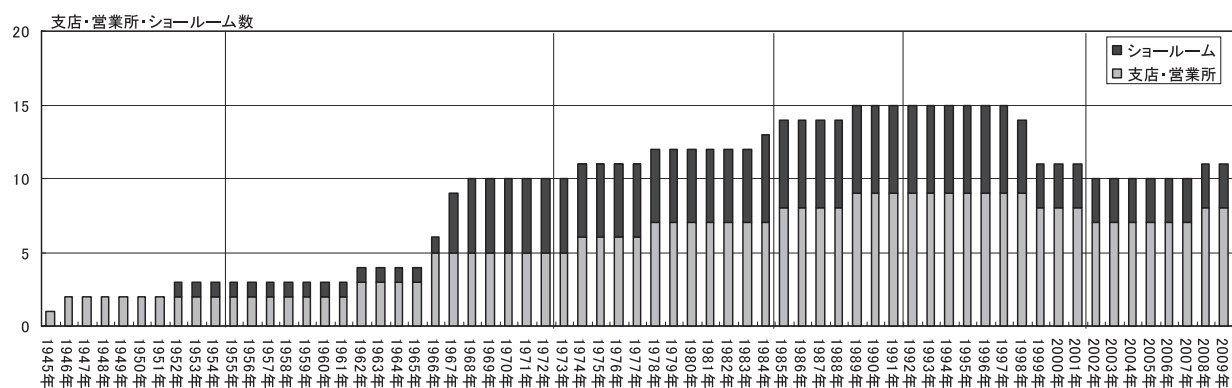
刈谷木材工業株式会社を筆頭とするカリモクグループ各工場は、グループの販売会社であるカリモク家具販売株式会社を有していた。カリモクグループ各工場のカリモク家具販売株式会社に対する流通経路政策は、専属的（排他的）流通経路政策であった。そしてカリモク家具販売株式会社の家具小売業者に対する流通経路政策は、選択的流通経路政策であった。カリモクは主にホームユース家具に軸足を置いており、全国の家具小売専門店と百貨店、及び一部の大型量販店に自社製品を流通させた。

ところで、同一商圈内で競合する家具小売業者同士の店頭で同一商品が展示された場合には、必然的に価格競争が発生する。消費者にとってはありがたい話であるが、小売業者にとっては薄利な商いとなる。家具は製品ライフサイクルが長いため、一度購入してしまうと次の購入機会は中々巡って来ない。このため小売業者の中には、そのような価格競争品はあえて店頭に表示せず、他店で見てきたものをカタログで取り寄せて販売するケースもあった。そして店頭展示品を見た顧客が他店においてカタログで取り寄せて購入したことが明らかになった場合には、店頭展示品があった小売業者とメーカーとの間でトラブルに発展するケースもあった。したがって同一商圈内の競合店には、異なる家具シリーズを流通させるようにして、店頭展示品がない小売業者にはその商品を流通させないという徹底した流通経路政策を採用することによって問題の解決を図った事例もあった。このためメーカーは多くの家具シリーズを保有する必要に迫られて生産ラインに負担がかかった。コストよりも流通網を密に張り巡らせていたカリモクには、この類のトラブルが頻発した。

3.3 天童木工における家具流通の展開

株式会社天童木工の前身である天童木工家具建具工業組合は、1940（昭和15）年、戦争の激化に伴う物資不足に対する材料調達円滑化のために、山形県の指導によって天童町を中心とした10カ村の職人（大工・建具・指物・仏具・桶作り・塗り等）による「共同作業所」として結成され、活動を開始した。このように天童木工は家具・建具職人の組合からスタートした家具メーカーであった。戦中は木製飛行機の部品を製造したこともあった。戦後はいち早く成形合板の技術を導入して、成形合板の量産家具を生産した。また民間では初めて「天童木工家具デザインコンクール」を開催して、社外デザイナーの優良なデザインの家具を生産した。また終戦直後から積極的に建築家やプロダクトデザイナーの事務所と連携しつつ、社内技術開発部門及びデザイン部門を育成してきた。その家具の主な納入先は官公庁・公共施設や一般企業であったが、一般家庭も対象であった。以上のように、天童木工の製品の多くは材料面から言えば木製家具であり、用途面から言えばコントラクトユース家具、及びホームユース家具であった⁴⁰⁾。

表5 天童木工における営業所・ショールームの地域的・時系列的展開

[illegible]

— 102 —

次に論者作成の「天童木工における営業所・ショールーム数の推移」(図 13) から、天童木工においては、戦後日本の高度経済成長期(1955 - 72 年)中盤の 1960 年代末までに全国的な支店・営業所網が完成してしまったことが判る。これは東京オリンピック以降、首都圏(東京)のみならず、大阪、福岡、札幌等の大都市を中心に官公庁・公共施設・一般企業等の建設ラッシュが続き、その家具需要に対応するため、いち早く全国主要都市に拠点を構える必要があったからである⁴¹⁾。戦後日本の復興は輸出頼みの外需の他、内需、特に公共工事が牽引した。これとは反対に一般市民の住宅については、「すべて国民は、健康で文化的な最低限度の生活を営む権利を有する。」(日本国憲法第 25 条 1 項)と記された通り、健康で文化的な「最低限度」の生活を営む権利を保障するに留まっていた。戦後日本において国民が文化的豊かさを感じる住宅が本格的に提供され始めたのは、前述の通り、1970 年代中盤から始まる安定成長期以降のことであった。天童木工の支店・営業所の全国展開が 1960 年代末までにほぼ完成したことは、コントラクトユース家具に軸足を置いた天童木工の営業活動の特性によるものと思われる。

それからショールーム数と支店・営業所・出張所数の比率の推移を検討すると、天童木工は営業所数に対するショールーム数の比率がコスガやカリモクに比較して高いことが判る。コントラクトセールの性格上、カタログ掲載品の実物を設計事務所や施主に見てもらい納得してもらうために、実物が展示してあるショールームは必要不可欠である。天童木工のようなコントラクトユース家具に力点を置く家具メーカーにとって、ショールームは自社製品(商品)を販売する有力な拠点であった。また天童木工はホームユースよりもコントラクトユースに注力したため、一般消費者を対象とする小売業者の店舗における自社製品の展示が少なかった。そのため一般消費者のためにも自社ショールームに実物を展示する必要があった。バブル崩壊後の複合不況期の終わりに「聖域なき構造改革」と称して公共工事の大幅な削減が打ち出された。あたかもこれと呼応するように天童木工では 1999 年にショールーム数を半減させた。

3.3.2 天童木工における家具流通経路政策

天童木工の支店・営業所の数は、同規模の主要木製家具メーカー他社と比較して極端に少ない。カリモクの最盛期における営業所数の 46 件(1994 - 98 年)、コスガの最盛期における営業所数の 20 件(1987 - 89 年)と比較すると、天童木工の最盛期における営業所数の 9 件(1989 - 98 年)は極端に少ないことが判る。このことは、コントラクトセールの基本が「人と人との繋がり」であったことを示唆している。天童木工の元開発部部長の菅澤光政氏は天童木工の市場開拓を支えた一人のユニークな社員として後藤正名という東京営業所の名物営業マンの存在を自著『天童木工』に記している。菅澤氏によれば「コントラクトビジネスの鍵は人脈」である⁴²⁾。カリモクやコスガのように支店・営業所を全国にくまなく張り巡らせて、家具小売業者の店頭自社製品の展示を増やして、一般

表6 天童木工の家具の主な納入先・販売先

1963 年	中央官庁、諸百貨店・全国主要都市一流家具店
1970 年	おもな用命先：中央諸官庁、国策事業諸公社・公団、国策金融諸公庫、都道府県庁、全国市町村役所、民間諸会社、全国諸百貨店、全国主要都市一流家具店 おもな納入先・ご使用先：官公庁・公署、会社・集会所、美術館・図書館・学校、銀行、ホテル・旅館、スポーツ・レジャー施設
1975 年	官公庁・公署、会社・集会所、銀行、美術館・図書館・学校、ホテル・旅館、スポーツ・レジャー施設、病院
1988 年	(戦後)進駐軍、官公庁(執務用家具・議場用家具・都道府県市町村等庁舎用家具)、ホテル(シティホテル～高級ホテル)、一流旅館、オフィスビル、銀行、住宅
1989 年	官公庁、オフィス、宿泊施設、文化施設、教育施設、商業施設、余暇施設、個人住宅、その他、特殊部品
1990 年	官公庁、オフィス、宿泊施設、文化施設、教育施設、商業施設、余暇施設、厚生施設、宗教施設、住宅、特殊部品
1991 年	官公庁、オフィス、宿泊施設、文化施設、教育施設、商業施設、余暇施設、厚生施設、宗教施設、住宅、特殊部品
1992 年	官公庁、オフィス、宿泊施設、文化施設、教育施設、商業施設、余暇施設、厚生施設、宗教施設、住宅、特殊部品
1993 年	官公庁、オフィス、宿泊施設、文化施設、教育施設、商業施設、余暇施設、厚生施設、宗教施設、住宅、特殊部品

消費者に自社製品を数多く露出することによって売上を伸ばそうというホームユース家具の流通戦略とは異なる、建築家やデザイナーとのネットワークが次の家具受注に繋がるというコントラクトユース家具に特有の流通戦略が存在していた。

論者は天童木工の会社案内・総合カタログ等に記載された納入先・販売先を整理した(表6)。これによれば天童木工の家具の主な納入先は、官公庁・公共施設・一般企業(直接/間接)、全国諸百貨店・全国主要都市一流家具店であったことが判る。そして具体的な施設の用途は、官公庁諸施設、宿泊施設(ホテル・旅館)、文化施設(劇場・映画館)、教育施設(学校・図書館)、商業施設、余暇[レジャー]施設、[福利]厚生施設、宗教施設と多岐に亘っており、受注できるものは積極的に何でも受注する姿勢が窺える。

4. 木製家具流通の変化による営業部門の機能(役割)の変化

戦後日本におけるトラック輸送の発展は、木製家具の物流を大きく変化させた。コスガと天童木工は1970年代中盤の安定成長期初頭に首都圏に流通センターを開設した。これは営業部員が家具の物流を担っていた時代が終わり、家具の物流が独立したことを示している。また木製家具メーカーの中には自社配送センターを構えず、家具を扱うことに長けた流通業者にアウトソーシングするところも出てきた。但しカリモクのようにあくまでも自社配送にこだわり続けた木製家具メーカーもあった。

それから戦後日本における金融システムの発展、特にオンライン決済は、木製家具の流通における商流の流れを大きく変えた。「締め支払い・現金決済」の取引の場合は現金・小

切手支払いを振り込みにすることにより、営業部員による売掛金回収は漸減していった。

このような物流と商流の変化に伴い、営業部員が直接家具を配送したり、売掛金を回収したりすることは減っていった。それに対して営業部員に益々要求されたのは、情報流の担い手としての役割であった。従来「御用聞き型セールス」であった木製家具メーカーの営業活動は、家具メーカーから発信される新製品や売れ筋商品等の情報を小売業者に戦略的に流したり、それらを整理して売場構成案として小売業者に提案したりするという「戦略的提案型セールス」に変化していった。また逆方向の流れとして、小売業者の販売現場における消費者嗜好、他社新製品の売れ行き、自社製品の店頭展示の有無等の情報を家具メーカーにフィードバックするという営業部員の活動も益々活発になっていった。カリモクの営業部員は、来店の際に常に自社製品の店頭在庫を確認して本社に報告していた。このように営業部員が情報流の主要な担い手になっていったが、その情報流も 1990 年代中盤以降は情報通信技術の進歩によって次第に人を介さなくても済む部分が増えていった。

5. おわりに

戦後日本の木製家具メーカーにおけるホームユース家具の流通経路は、時代とともに短絡化した。消費者との接点は店頭ルート（家具小売業）、非店頭ルート・非小売業ルートのように多様化した。家具小売業者の中で大部分を占めていたのは家具小売専門店であり、次に百貨店、大型総合量販店の順であったが、1990 年代中盤以降は百貨店と大型総合量販店の家具販売高は逆転した。またコントラクトユース家具の流通経路は、最短経路である直販から、多くの中間業者が入るものまで物件ごとに多様であった。それから輸入家具は完成品、半製品・部分品、ライセンス生産品ともに、国内家具メーカー、輸入家具専門商社が流通の要であった。ライセンス生産の趨勢は内外人件費、為替状況等に左右された。主要木製家具メーカー各社の流通戦略は、大都市圏を中心に攻略するという点で共通していた。しかしコントラクトユース家具を主軸とした天童木工においては、公共建築や一般企業建築の興隆に伴い 1960 年代に営業所網の全国展開を終えていた。これに対してホームユース家具を主軸としたコスガ、カリモクにおいては 1970 年代中盤以降の安定成長期になって全国的営業所網が整備された。これはトラック輸送の発展、プレハブ住宅の普及と密接に関連していた。

注および引用文献

- 1) 拙稿：新井竜治，「木製家具及びベッド製造企業における G マーク受賞家具とデザイナー」、『デザイン学研究』第 55 巻，第 6 号，東京，日本デザイン学会，2009，pp.85-94. において論者は、G マーク制度制定後間もない時期から G マークを受賞し尚且つ受賞数が多い木製家具メーカーである秋田木工、天童木工、コスガ、飛騨産業、ヤマカワラタン、二葉工業を「主要木製家具メーカー」と定義した。
- 2) コスガ，『コスガ百十年の歩み』，東京，社史編纂委員会，1973.、コスガ，『コスガ百二十年史』，東京，社史編纂委員会，1982.、天童木工，『近代デザイン年譜：天童木工五十年史』，山形，天童木工，1993.、カリモク社史編纂委員会，『カリモクグループのあゆみ』，愛知，刈谷木材工業，1986. を参照した。
- 3) 『コスガ総合カタログ』（1957 年版～2007-08 年版）、『天童木工総合カタログ』（1958-60 年版～2008-09 年版）、『カリモク総合カタログ』（1970 年版～2004-05 年版）を参照した。
- 4) 小原二郎・小野隆，「1-3 商品流通：(1) 流通機能と流通機構」、『インテリアコーディネーター読本』，東京，壁装材料協会，1988 改訂版第 2 刷，pp.79-84.
- 5) 戦後日本における主要木製家具メーカーの情報流の変遷を検討するためには、新作家具展示会、ショールーム、メディア戦略等を検討する必要がある。新作家具展示会の変遷については、拙稿：新井竜治，「戦後日本の主要木製家具メーカーによる新作家具展示会の変遷」、『デザイン学研究：第 57 回研究発表大会概要集』，東京，日本デザイン学会，2010，pp.178-179. を参照されたい。
- 6) 本稿では家庭用家具をホームユース家具と呼称する。
- 7) 本稿では官公庁・公共施設・一般企業向け家具をコントラクトユース家具と呼称する。
- 8) 本研究は主に木製家具メーカーの家具流通を研究対象としているが、金属製家具メーカーの家具流通の類型についても同様の区分に沿って検討することが望ましい。
- 9) 国際家具産業振興会，「家具産業の概要 Ⅲ 流通動向」，『東京国際家具見本市 1979 ガイドブック』，東京，国際家具産業振興会，1979，pp.110-111.
- 10) 国際家具産業振興会，『わが国家具産業の概要』，東京，国際家具産業振興会，1996，pp.14-19.
- 11) 国際家具産業振興会，『わが国家具産業の概要』，東京，国際家具産業振興会，1998，p.21.
- 12) 前掲書 9) 1979，p.110.
- 13) 国際家具産業振興会，『わが国家具産業の概要』，東京，国際家具産業振興会，1985，p.11.
- 14) 前掲書 10) 1996，p.14.
- 15) インテリア産業協会，『インテリアコーディネーターハンドブック販売編』，東京，インテリア産業協会，2004，p.67.
- 16) GMS（ゼネラルマーチャンダイジングストア）は一般に百貨店を含むが、本稿では便宜的に百貨店を除外した総合スーパー、総合大型小売業を指すものとする。
- 17) 前掲書 10) 1996，pp.18-19.
- 18) 長島貴好，『'78 家具流通年鑑』，東京，アイク，1978，p.65.
- 19) 前掲書 10) 1996，pp.14-19. 及び、国際家具産業振興会，『わが国家具産業の概要』，東京，国際家具産業振興会，2002，pp.28-39.
- 20) 前掲書 10) 1996，pp.14-19. 及び、前掲書 11) 1998，p.21.
- 21) 前掲書 9) 1979，pp.110-111. 及び、前掲書 13) 1985，p.15
- 22) 前掲書 9) 1979，p.111.
- 23) 前掲書 13) 1985，p.14
- 24) 前掲書 9) 1979，pp.110-111.
- 25) 山本夏彦他，「日本の家具 100 年史年表：輸入家具と外国家具の国産化」，『室内』249

- 号, 東京, 工作社, 1975, p.47. 及び山本夏彦他, 「特集・戦後の家具 40 年史—思い出にのこる家具: 外国家具の輸入と国産化」, 『室内』 355 号, 東京, 工作社, 1984, p.37.
- 26) 前掲書 13) 1985, pp.15 – 16.
- 27) JETRO, *Japanese Furniture Market*, Tokyo, JETRO, 1980, p.22.
- 28) 前掲書 13) 1985, p.16.
- 29) 前掲書 15) 2004, p.68.
- 30) 前掲書 13) 1985, pp.15 – 16.
- 31) 前掲書 13) 1985, pp.15 – 16.
- 32) コスガの大阪への進出が早かったのは、創業者加藤〔小菅〕市良兵衛が大阪出身であり、戦前から藤家具製造・販売で大阪との繋がりが深かったことに由来していると考えられる。また札幌営業所の早期開設は 1969 ～ 80 年に開催された札幌三社展（秋田木工・天童木工・コスガ）と連動したものと考えられる。
- 33) 1970 年代初頭まで輸出向け家具の製造が主であった状況は飛騨産業にも当てはまった（『飛騨産業株式会社七十年史』 pp.203 – 207）。但しカリモクにおいては 1960 年代中盤より国内向け家具の製造販売を開始している。
- 34) 「三国間貿易」は 1977 年版『コスガ会社案内』 p.6 初出。1982, 1986, 1989 – 90, 1992 – 93, 1993 – 94 年版『コスガ総合カタログ』にも記載あり。1994 – 95 以降に記載なし。
- 35) 内田祥哉, 「住宅生産の '70 年代 – I」, 『建築文化』, 東京, 彰国社, 1981.4, pp.37 – 72. 図版「階層別, 系統別プレハブ住宅販売戸数推移（累計）」より。
- 36) 拙稿: 新井竜治, 「戦後日本における木製家具メーカーのセミオーダー家具の変遷とプレハブ住宅普及との関係」, 『2010 年度大会（北陸）学術講演梗概集 F-2 建築歴史・意匠』, 東京, 日本建築学会, 2010, pp.499 – 500.
- 37) ジェイアール貨物・リサーチセンター, 『日本の物流とロジスティックス』, 東京, 成山堂書店, 2004, pp.57 – 58.
- 38) インテリア問題研究会編, 『インテリアコーディネータープロ用語辞典』, 東京, ハウジングエージェンシー出版局, 2002, p.569.
- 39) カリモク社史編纂委員会, 『カリモクグループのあゆみ』, 愛知, 刈谷木材工業, 1986, pp.255 – 257.
- 40) 拙稿: 新井竜治, 「株式会社天童木工の家具シリーズ・デザイナー・スタイルの変遷」, 『デザイン学研究』 第 56 巻, 第 2 号, 東京, 日本デザイン学会, 2009, pp.93 – 102.
- 41) 菅澤光政, 『天童木工』, 東京, 美術出版社, 2008, pp.181 – 205. の「第 7 章天童木工の名仕事／建築空間編」には、天童木工が納品した国際文化会館（1955 年）、東京文化会館（1961 年）、国立代々木競技場（1964 年）、国立京都国際会館（1966 年）、帝国劇場（1966 年）、東京會館（1968 年）の納品事例が紹介されている。
- 42) 前掲 41) 2008, pp.16 – 18.

謝辞

長年に亘るコスガ、カリモク、天童木工各社各位のご厚誼・ご協力に感謝申し上げます。また日本家具産業振興会（旧 国際家具産業振興会）各位のご協力に御礼申し上げます。